

Planung und Steuerung



Mach` doch einen Plan und dann
halte dich daran...

Hartmut Vöhringer

Visionen

- Unternehmensstrategie kann Ziele formulieren zu:
 - Unternehmensgegenstand
 - Mitarbeiterführung
 - Umgang mit Kunden
 - Umgang mit Lieferanten
 - Gesellschaftspolitische Verantwortung
 - Ökologische Verantwortung

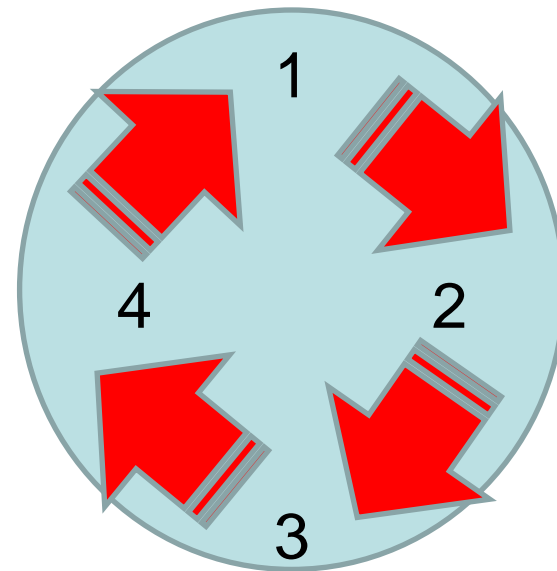


Strategische Steuerungsansätze

Die Strategische Steuerung basiert auf den folgenden vier Schritten:

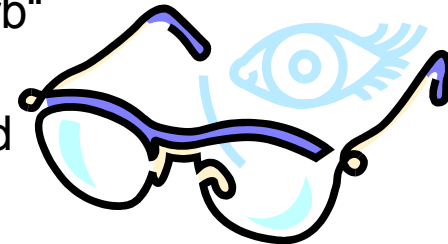
1. Leitbilder entwickeln, Ziele bestimmen
2. Berichtswesen erarbeiten und Daten erheben
3. Daten auswerten und Handlungskonzepte entwickeln
4. Zielerreichung überprüfen

- Die Strategische Steuerung hat einen langen Atem: Es geht um langfristige Orientierung!



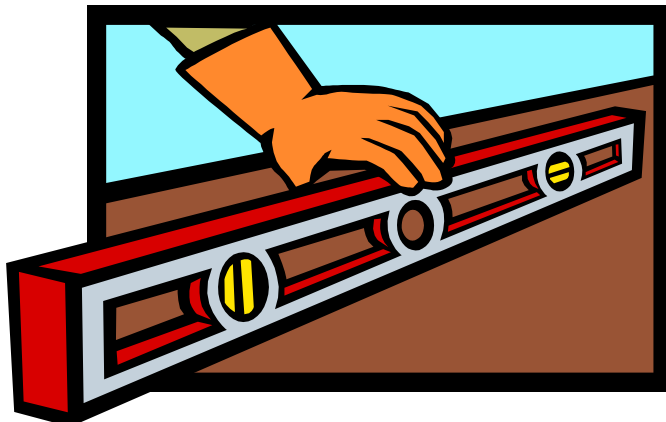
Begriffe

- **Planung:** Entwurf zukunftsgerichteter Handlungsprogramme zur Erreichung einer Zielposition
- **Unternehmensplanung:** Gesamtplanung aller notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele
 - Forschung und Entwicklung (F&E)
 - Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung ...
- **Strategie:**
 - „Entwurf und Durchführung eines Gesamtkonzepts zur Erreichung einer Zielposition in Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb“
- **Management:**
 - zielorientierte Gestaltung und Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses
- **Strategisches Management:**
 - Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen steht



Ebenen des strategischen Managements

- Unternehmensebene
 - Auswahl der Unternehmensstrategie
Zielgröße: Erfolg des Gesamtunternehmens
- Geschäftsfeldebene
 - Auswahl der Wettbewerbsstrategie
 - Generierung von Wettbewerbsvorteilen
 - Zielgröße: Erfolg einzelner Geschäftsfelder



Aufgaben des strategischen Managements

- **Strategische Planung:**
 - Formulierung strategischer Ziele
 - Strategische Analyse
 - Entwicklung von Strategien
 - Bewertung und Auswahl von Strategien
 - Gestaltung von Strukturen und Systemen...
- **Strategieimplementierung**
 - Operationalisierung der Strategie
 - Information und Motivation der Mitarbeiter
 - Personalentwicklung ...
- **Strategische Kontrolle:**
 - Soll-Ist-Kontrolle
 - Plan-Plan-Kontrolle
 - Abweichungsanalysen



Warum strategisches Management?

- Ausmaß und strategische Auswirkungen der Veränderungen der Umwelt werden größer
- steigende Geschwindigkeit des Wandels ⇒ Reaktionszeiten müssen sinken
- steigende Komplexität der Einflussbereiche
- Zunahme der interdependenten Zusammenhänge
- längerfristige Entscheidungen erfordern grundsätzlich eine Koordination aller Subsysteme unter Berücksichtigung der Interdependenzen



Probleme bei Non Profit Organisationen

- häufig mehrere Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und damit unterschiedlichen Steuerungsfragestellungen
- Oft sehr genaue Steuerung erforderlich, da Kostenträger selbst bei effizientem Betrieb keine Überschüsse zugestehen (zugleich aber Gefahr von Defiziten)
 - z.B. Altenpflegeheime mit mindestens 98% Auslastung Auslastungsrisiko bei den Trägern, aber zugleich Mindestvorgaben an unabhängig von der Auslastung vorzuhaltende Strukturen
- Krankheitsfälle bei Refinanzierung nicht berücksichtigt etc.
- veränderte gesetzliche Grundlagen oder Sparzwänge von Zuwendungsgebern führen zu kurzfristigen Veränderungen von Geschäftsmodellen
- => diesen Veränderungen muss sich die Steuerung anpassen



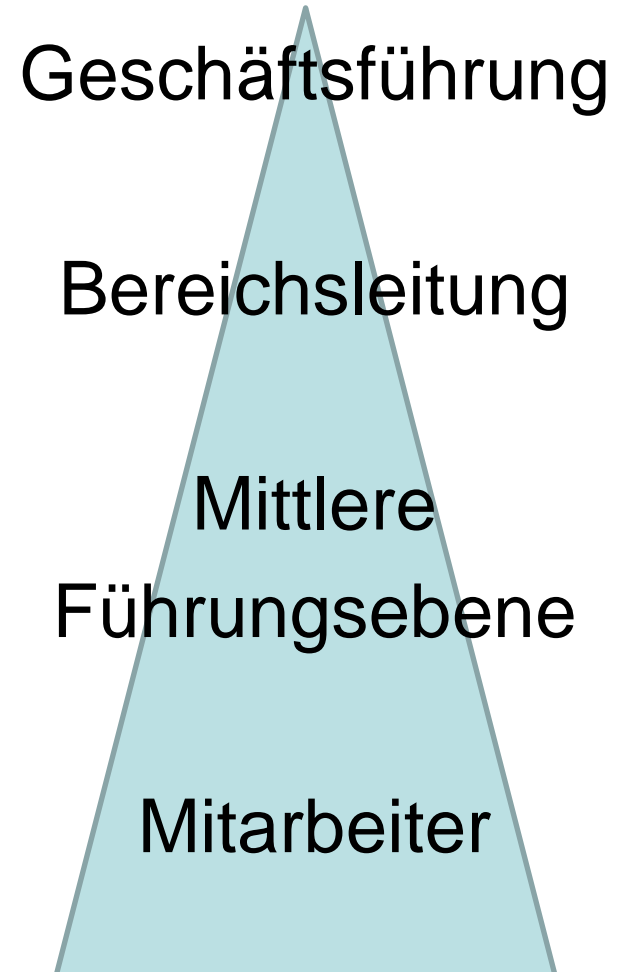
Führungsprobleme



- viele Führungskräfte bisher nicht in Steuerung eingebunden, z.B. weil Steuerung bisher nicht erforderlich (z.B. Selbstkostendeckung)
- weil wenig Transparenz von Vorgesetzten gewünscht
- weil Führungskräfte ihre Schwerpunkte eher im fachlichen Bereich gesetzt haben => jetzt aber zunehmende Notwendigkeit ihrer Einbindung
- oft fehlende Basisstrukturen (z.B. Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung, Branchensoftware)
- häufig fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen bei mittlerer Führungsebene

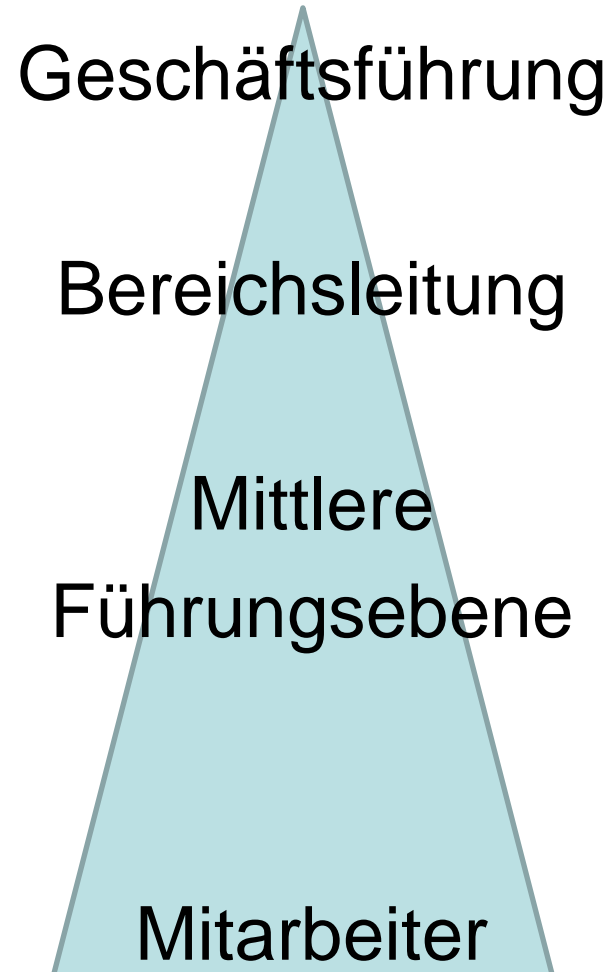
Organisationsebenen

- Ziele für das Unternehmen,
daraus abgeleitete Zielgrößen
(z.B. Renditeerwartungen, Budgetgrößen)
- Ziele für den Bereich
- daraus abgeleitete Zielgrößen
(z.B. Renditeerwartungen, Budgetgrößen)
- Feedback über die Erfüllung
(z.B. Kostenrechnung, Budgetauswertungen)
- Ziele für die Einrichtung,
daraus abgeleitete Zielgrößen (z.B.
Renditeerwartungen, Budgetauswertungen)
- Vorgaben als Zielgrößen für die tägliche Arbeit
- Feedback über die Erfüllung



Entscheidungen

- Bereichsziele
- Zuordnung von Ressourcen (z.B. Budget, Stellenplan)
- Einrichtungsziele
- Zuordnung von Ressourcen (z.B. Stellen, Bewilligung von Investitionen etc.)
- Konkrete Mitarbeiterziele
- (täglich bis mittelfristig)
- Freigabe von Ressourcen (z.B. Besetzung von Schichten, Einzelbeschaffungen)
- eigene Tagesplanung im gesetzten Steuerungsrahmen



Strategisch / Operativ

Operativ

- kurzfristig
- oft: täglich, ggf. noch öfter
- Mittleres Management (z.B. Einrichtungsleitung,
- ggf. nachgeordnete
- Führungskräfte wie PDL)
- Kurzfristige Dispositionsentscheidungen,
- z.B. Fahrzeugdisposition
- auftragsabhängige Einsatzplanung
- mit Vorgabezeiten
- Stationsbesetzung in Abh.
- von der Belegung
- • Tourenkalkulation und –planung
- • Einsatzpläne
- • Dienstpläne



Strategisch

- mittel- bis langfristig
- selten, monatlich bis mehrjährlich
- Topmanagement (z.B. Geschäftsführer, ggf. Bereichsleiter)
- mittelfristige Entscheidungen, z.B. Identifikation von strukturellen Optimierungspotenzialen
- Investitionsplanung
- Aufnahme neuer Entscheidungen
- langfristige Entscheidungen, z.B. Portfoliooptimierungen
- Zeitreihenanalysen
- Kennzahlen / Benchmarking
- Aufarbeitung von Best Practices / Balanced Scorecard

Zeitliche Planungsebenen

- Operative Planung
 - Die Dinge richtig tun
 - Taktische Umsetzung der Strategien
 - Strategische Planung
 - Die richtigen Dinge tun
 - Normative Verfassung des Unternehmens
- 1 Jahr
 - 1 bis 5 Jahre
 - 5 bis 10 Jahre
 - Mehr als 10 Jahre
Visionen und Leitbilder



Planungsbeispiele

- Visionen und Leitbilder
- Strategische Planung
- Taktische Planung
- Operative Planung
- Gesundheit und Glück für Senioren
- Neue Geschäftsfelder: Ambulante / stationäre Pflege
- Kauf von Heimen / neuer Sozialdienst
- Budgeterstellung / Dienstpläne etc.



Hierarchische Strukturierung

Top – down - Planung

- Von oben nach unten
- Von der Unternehmensleitung zur ausführenden Arbeitsebene
- Die Unternehmensleitung gibt etwa Werte vor die zu erreichen sind

Bottom – up - Planung

- Von unten nach oben
- Die Arbeitsebene liefert Werte (Bsp.: Klienten je Woche)
- Im Bereich zusammengefasst
- Im Unternehmen wird Summe als Ziel gesetzt